



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“GESTIÓN Y CONTROL DE FLOTA VEHICULAR BANCO AGROPECUARIO, 2024”

**Trabajo de suficiencia profesional para optar al título
profesional de:**

Licenciado en Administración

Autor:

Jorge Luis Bonilla Gonzales

Asesor:


Dr. Blanca Delia Pasco Barriga

<https://orcid.org/0000-0001-7264-2393>

Lima - Perú

2024

Informe de Similitud

 **turnitin** Página 2 of 50 - Descripción general de integridad Identificador de la entrega tm.cid:1.309649624




6% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado

Fuentes principales

- 5%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 2%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitan distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y lo revise.

Dedicatoria

A mi amada madre,
Este logro no sería posible sin tu amor incondicional, tu
apoyo constante y tu inspiración eterna. Tú has sido mi
faro en las noches oscuras, mi fuente de fortaleza en los
momentos difíciles y mi mayor motivación en cada
paso de este camino académico.

Agradecimiento

"Quisiera expresar mi agradecimiento a Agrobanco, a mi asesora Dr. Blanca Delia Pasco Barriga por su guía y asesoría, y a cada persona que ha sido parte de este proceso, desde mis colegas y superiores hasta todos aquellos que han hecho posible mi desarrollo y crecimiento en este entorno."

Tabla de contenido

Índice de tablas	7
Índice de Figuras.....	8
RESUMEN EJECUTIVO.....	10
CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN.....	11
Descripción del Producto o Servicio	12
Crédito De Inversión.....	12
Créditos Para Capital De Trabajo	13
Créditos Para Ganadería	13
Campañas Focalizadas.....	14
Seguros Agropecuarios	15
Ubicación Geográfica y Contexto Socioeconómico.....	18
Actividad General o Área de Desempeño	19
Misión y Visión	20
CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA	21
Actividad Profesional Desarrollada	21
Propósito Del Puesto Y Funciones Asignadas.....	21
Aplicación de La teoría En La Práctica Del Desempeño Profesional	23
CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO	24
Descripción De La Problemática	24
Teoría Sobre La Problemática	24

Análisis De La Problemática	26
Análisis Del Consumo De Combustible	29
Conclusión Del Análisis	31
CAPÍTULO IV. PRINCIPALES CONTRIBUCIONES	32
Descripción De Alternativas De Solución	32
Evaluación De Alternativas De Solución	32
Implementación De Alternativa Seleccionada: Actividades Y Procedimientos	35
Evaluación De Factibilidad De La Implementación.....	38
REFERENCIAS	40
ANEXOS	42
ANEXO N° 1. Carta de autorización de uso de información de empresa para el Informe de Suficiencia Profesional.	42
ANEXO N° 2. Plataforma de GPS y Telemetría.	43
ANEXO N° 3. Centro de control de seguridad Agrobanco.....	44
ANEXO N° 4. Imagen corporativa web y redes sociales.....	45
ANEXO N° 5. Portal de Agrobanco.....	46

Índice de tablas

Tabla 1: *Composición de la flota de Agrobanco.* **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 2: *Mantenimiento de vehículos aprobados de diciembre 2023 a julio 2024*
..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 3: *Costo del consumo de combustible según conformidades de noviembre 2023 a junio 2024*..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 4: *Resultados de la Implementación del Sistema de Gestión de Flota (2024)* **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 5: *Análisis de Costo-Beneficio del Sistema de Gestión de Flota.....* **¡Error! Marcador no definido.**

Índice de Figuras

Figura 1: <i>Organigrama de Agrobanco.</i>	12
Figura 2: <i>Maquinaria adquirida por cliente</i>	13
Figura 3: <i>Clientes recibiendo capacitación sobre el crédito.</i>	13
Figura 4: <i>Cliente del crédito para ganadería.</i>	14
Figura 5: <i>Lista de productos y agencias de Agrobanco en los cuales se brindan estos créditos</i>	15
Figura 6: <i>Productos pecuarios</i>	15
Figura 7: <i>Banner publicitario de los seguros agrícolas.</i>	16
Figura 8: <i>Imagen referencial de las camionetas</i>	16
Figura 9: <i>Imagen referencial de las motocicletas</i>	17
Figura 10: <i>Imagen referencial de las embarcaciones</i>	17
Figura 11: <i>Composición de los gastos por mantenimiento de la flota</i>	27
Figura 12: <i>Contraste de los gastos por mantenimientos preventivos y correctivos</i>	28
Figura 13: <i>Gastos por mantenimientos de las camionetas.</i>	28
Figura 14: <i>Gastos por mantenimientos de las motocicletas.</i>	29
Figura 15: <i>Composición mensual de los gastos de combustible por tipo de unidad</i>	30
Figura 16: <i>Formato optimizado de bitácora electrónica de flota vehicular</i>	34

Índice de ecuaciones

Ecuación 1.	37
------------------	----

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de gestión y control de la flota vehicular del Banco Agropecuario se desarrolló debido a la creciente preocupación por los altos costos operativos y el deterioro de los vehículos. Los principales problemas identificados fueron el aumento del consumo de combustible y la necesidad de realizar mantenimiento correctivo con frecuencia, lo que afectaba la eficiencia del servicio. Para enfrentar estos desafíos, se implementaron herramientas telemáticas que permitieron optimizar las rutas y monitorear el comportamiento de conducción de los operadores. Además, se estableció un plan de mantenimiento preventivo con el objetivo de reducir la frecuencia de fallas y prolongar la vida útil de los vehículos. Como resultado de estas acciones, se logró una significativa reducción de los costos operativos y una mejora en la disponibilidad de la flota, lo que permitió una operación más eficiente. Las competencias profesionales aplicadas durante el proyecto incluyeron análisis de datos, gestión de proyectos y habilidades de comunicación efectiva, lo que fue clave para la correcta ejecución y monitoreo de las estrategias implementadas. En conclusión, este proyecto no solo optimizó la gestión de la flota, sino que también contribuyó a un uso más sostenible de los recursos del banco, alineándose con su misión de apoyar el desarrollo agropecuario y promoviendo la eficiencia en el uso de los recursos institucionales.

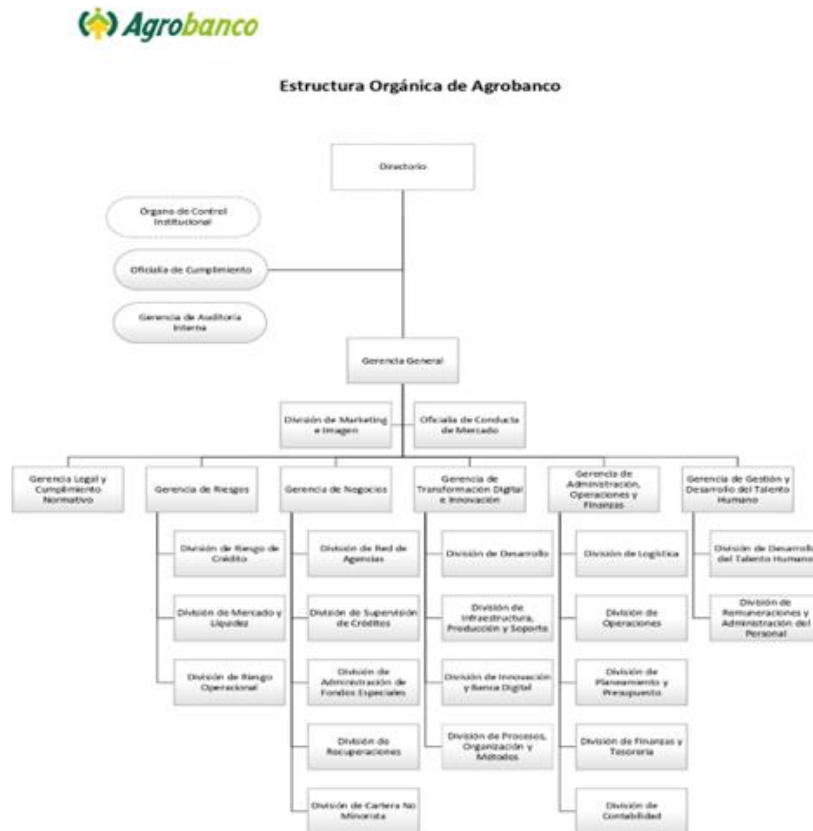
CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

El Banco Agropecuario del Perú, conocido como Agrobanco, es una institución financiera especializada y tiene como objetivo principal impulsar el desarrollo del sector agropecuario en el Perú. Fundado en el año 2001, Agrobanco se ha dedicado a brindar múltiples servicios financieros a pequeños y medianos productores agropecuarios, quienes en su gran mayoría se encuentran en zonas rurales y con limitado acceso a crédito formal. La visión de Agrobanco es ser un motor del desarrollo agropecuario sostenible, contribuyendo significativamente a la inclusión financiera de los pequeños productores y, a través de sus productos crediticios, fomentar el crecimiento económico de este sector clave (ANEXO N°4).

Agrobanco cuenta con una amplia presencia a nivel nacional, con una red de agencias distribuidas estratégicamente para facilitar el acceso a sus servicios en las zonas más remotas y rurales del país. Esto le permite atender las necesidades financieras de agricultores y ganaderos, ofreciendo soluciones personalizadas para cada tipo de actividad productiva, desde la compra de insumos hasta la adquisición de maquinaria.

Figura 1.

Organigrama de Agrobanco.



Nota: Organigrama aprobado en Directorio, en Sesión N° 544-2022 del 15 de junio del 2022.

Fuente: Agrobanco (2022).

Descripción del Producto o Servicio

Crédito De Inversión

Dirigidos a financiar la adquisición de activos productivos, como maquinaria agrícola, equipos, infraestructura y tecnología.

Figura 2.

Maquinaria adquirida por cliente



Nota: Fotografía de equipo adquirido mediante un crédito de inversión otorgado por Agrobanco.

Fuente: Facebook de Agrobanco, s.f.

Créditos Para Capital De Trabajo

Diseñados para cubrir los costos operativos de las actividades agropecuarias, como la compra de insumos, semillas y pago de salarios.

Figura 3.

Clientes recibiendo capacitación sobre el crédito



Nota: Capacitación del pequeño agricultor en créditos de capital de trabajo.

Fuente: Inforegion, s.f.

Créditos Para Ganadería

Destinados a financiar proyectos relacionados con la ganadería, incluyendo la compra de ganado, construcción de infraestructuras ganaderas y mejoramiento genético (Agrobanco, 2023).

Figura 4.

Cliente del crédito para ganadería



Nota: Fotografía de oficial de negocios con cliente de Cajamarca.









Fuente: Agrobanco, 2023.

Campañas Focalizadas

Agrobanco ofrece líneas de crédito adaptadas a diferentes cultivos, como café, cacao, maíz, entre otros, cumpliendo ciertas condiciones específicas de acuerdo con la ubicación. En la Figura 5, se señalan los cultivos y las agencias que ofrecen este tipo de créditos.

Figura 5.

Lista de productos y agencias de Agrobanco en los cuales se brindan estos créditos



-  **Piña** en la agencia de Trujillo.
-  **Maíz choclo** en la agencia de Huaraz.
-  **Plátano** en la agencia de Jaén, que cubre las regiones Cajamarca y Amazonas.
-  **Ají tabasco** en la agencia de Tarapoto.
-  **Caña de azúcar** en la agencia de Chulucanas.
-  **Cochinilla** en la agencia de Arequipa.
-  **Sistema de riego tecnificado** en las agencias de la costa norte (Huacho, Chimbote, Trujillo, Chiclayo, Sullana y Chulucanas).
-  **Cacao** excepto en las agencia de Tingo María, Padre Abad y San Francisco.

Nota: Cultivos y agencias en las que se otorga estos créditos.

Fuente: Portal de Agrobanco.

Figura 6.

Productos pecuarios

-  **Ganado lechero.** Pueden solicitar el crédito en toda la red de oficinas, a excepción de las agencias de Tingo María, Satipo, Padre Abad, Huacho, Puerto Maldonado, Sullana, Chimbote y Tarapoto
-  **Engorde de ganado vacuno (EGV).** Pueden solicitar el crédito en toda la red de oficinas, a excepción de las agencias de Huacho, Sullana y Chimbote.

Nota: Lista de productos pecuarios beneficiados por las campañas focalizadas.

Fuente: Portal de Agrobanco, 2023 (ANEXO N°5).

Seguros Agropecuarios

Agrobanco tiene iniciativas para asociarse con compañías de seguros para ofrecer productos de seguros agrícolas que protejan a los agricultores contra riesgos climáticos, plagas u otros eventos adversos.

Figura 7.

Banner publicitario de los seguros agrícolas



Nota: Publicidad del seguro agrícola de rendimiento.

Fuente: Reátegui 2019

Tabla 1.

Composición de la flota de Agrobanco.

Tipo	Marca	Modelo	Cantidad
Camioneta	Mitsubishi	L200CR 4X4	31
Camioneta	Nissan	Navara	7
Camioneta	Nissan	NP 300 Frontier	16
Motocicleta	Honda	XL200	55
Motocicleta	Yamaha	XTZ150	60
Embarcación fluvial		B/F Agrobanco	1
Embarcación fluvial		B/F Agrobanco 1	1
Embarcación fluvial		B/F Nautillus	1
Embarcación fluvial		B/F Amazon	1

Nota: Composición de la flota de Agrobanco de acuerdo con el tipo, marca y modelo.

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Agrobanco (ANEXO N°1).

Figura 8.

Imagen referencial de las camionetas



Nota: Fotografía tomada en visita de campo del vehículo del Banco Agropecuario en la región Amazonas.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9.

Imagen referencial de las motocicletas



Nota: Fotografía tomada en visita de campo en Chimbote durante abastecimiento de combustible.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 10.

Imagen referencial de las embarcaciones



Nota: Servicio de atención flotante en el Rio Amazonas.

Fuente: Agraria.

Ubicación Geográfica y Contexto Socioeconómico

Agrobanco tiene una presencia nacional, con un enfoque en áreas rurales y regiones agropecuarias. A nivel socioeconómico, muchas de las zonas donde opera Agrobanco se caracterizan por la baja densidad poblacional, alta pobreza rural, y una fuerte dependencia de la agricultura como principal fuente de ingresos. Estas zonas, generalmente alejadas de los centros urbanos, enfrentan grandes desafíos en términos de conectividad, acceso a servicios financieros y apoyo técnico. Por ello, la movilidad y el transporte juegan un rol crucial en el funcionamiento del banco.

Agrobanco opera principalmente en la Sierra y la Selva peruana, donde la mayoría de los productores son pequeños agricultores familiares. Estas regiones suelen estar alejadas de la infraestructura bancaria tradicional, lo que refuerza la importancia de contar con una flota vehicular que permita el traslado del personal y la realización de visitas frecuentes a los clientes en campo. De esta manera, el banco asegura la entrega de servicios financieros directamente en las áreas de mayor necesidad.

La movilidad es esencial, ya que implica visitas a comunidades distantes para la

recolección de documentos, inspección de proyectos, y entrega de productos financieros. La flota vehicular juega un papel fundamental en la operación de Agrobanco, permitiendo que sus equipos lleguen a las zonas más remotas y puedan brindar los servicios de manera oportuna.

Actividad General o Área de Desempeño

Agrobanco tiene como su actividad principal la concesión de créditos agropecuarios. Su enfoque está en apoyar al pequeño y mediano agricultore mediante préstamos que les permitan modernizar sus actividades y mejorar su competitividad. Dentro de la estructura organizacional de Agrobanco, la gestión de la flota vehicular es un área fundamental para garantizar el cumplimiento de sus actividades, pues gran parte de su operatividad depende del transporte eficiente de su personal y del acceso a zonas rurales.

La actividad general de la flota vehicular se concentra en asegurar que los equipos del banco puedan llegar a sus clientes dispersos en diversas regiones del país, principalmente aquellas de difícil acceso. Esto incluye desde camionetas 4x4 para terrenos agrestes, hasta motocicletas para zonas donde el acceso vehicular es limitado. Además, en regiones amazónicas, Agrobanco cuenta con embarcaciones que le permiten operar en áreas donde los ríos son el principal medio de transporte.

El correcto funcionamiento de esta flota es crítico para el éxito de las operaciones del banco. Las visitas a campo permiten monitorear proyectos agropecuarios, realizar evaluaciones técnicas, y gestionar las relaciones con los clientes, lo que contribuye directamente a la evaluación y seguimiento de los créditos otorgados.

Misión y Visión

La misión de Agrobanco es facilitar el acceso al crédito al pequeño y mediano productor agropecuario, promoviendo la modernización y tecnificación de sus actividades (Agrobanco, 2024). Busca contribuir a la mejora de la calidad de vida de los agricultores y ganaderos peruanos, a través de servicios financieros inclusivos y adaptados a las necesidades del sector agropecuario.

La visión de Agrobanco es convertirse en una institución líder en el financiamiento del desarrollo agropecuario sostenible en el Perú, promoviendo la inclusión financiera en las zonas rurales y consolidándose como un socio estratégico para los productores en su esfuerzo por modernizar y tecnificar sus actividades productivas (Agrobanco, 2024).

CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA

Actividad Profesional Desarrollada

- **Puesto laboral:** La experiencia profesional del autor se desarrolló bajo los cargos de Practicante Preprofesional de Logística, Practicante Profesional de Logística y Auxiliar de Seguridad. Cabe precisar que, a partir de enero del 2023 se inicia la experiencia en el último cargo señalado (ANEXO N°3).
- **Definición del cargo:** El Auxiliar de Seguridad, reportando al Analista de Seguridad, gestiona la administración de la flota del banco y supervisa el cumplimiento de las medidas de seguridad para todas sus oficinas. Dentro de las actividades de control y la coordinación relacionadas al uso de todos los vehículos de la institución, se incluía asegurar que todos estos vehículos fueran asignados a diferentes áreas y se mantengan en óptimas condiciones y supervisar su uso eficiente. Además, el autor colabora con la gestión logística para garantizar la distribución de bienes y servicios destinados a la operatividad de la flota y la seguridad de las oficinas y con la implementación de políticas de seguridad en toda la institución mediante visitas de supervisión a nivel nacional. Para este rol se verifica la aplicación de las medidas de seguridad en todas las agencias a nivel nacional y se asegura que cada una cumpliera con los estándares de seguridad del banco.

Propósito Del Puesto Y Funciones Asignadas

Las funciones del Auxiliar de Seguridad de acuerdo con el Manual de Organización y Funciones son:

- **Coordinar y ejecutar labores de seguridad física** tanto para los trabajadores

como para las instalaciones del banco, asegurando que se cumplan con los estándares de seguridad en todas las sedes.

- **Apoyar en la implementación de medios de seguridad**, tanto electrónicos como físicos, para garantizar un nivel elevado de protección en las agencias de Agrobanco.
- **Gestionar el control de la flota vehicular**, supervisando la documentación, los contratos, las órdenes de compra y cualquier otra actividad relacionada con la administración de los vehículos de la institución.
- **Implementar acciones inmediatas** en casos de siniestros o emergencias, siguiendo la normatividad vigente y los procedimientos internos establecidos por la Gerencia de Administración, Operaciones y Finanzas.
- **Coordinar con proveedores** para asegurar el mantenimiento adecuado de los vehículos, así como la supervisión de los servicios contratados de seguridad.
- **Asegurar el cumplimiento del Sistema de “Prevención del Lavado de Activos con Financiamiento del Terrorismo” (SPLAFT)**, cumpliendo con la normativa de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, lo que incluye reportar actividades sospechosas.

Estas funciones tienen por finalidad desarrollar una visión estratégica en la gestión de recursos y en la optimización de procesos logísticos, contribuyendo a la operatividad general del banco.

Aplicación de La teoría En La Práctica Del Desempeño Profesional

Durante la experiencia en el área de Logística, se desarrollaron principalmente los conceptos de logística y seguridad, importantes para la formación académica de la carrera de Administración. En este sentido, la gestión de la flota, por ejemplo, requiere de estrategias de control y planificación (factores del proceso administrativo) para que los vehículos mantengan las condiciones óptimas para cubrir las necesidades del banco. En complemento, El autor ejecutó en campo los conceptos de gestión de mantenimientos preventivos y correctivos, esenciales para evitar averías y garantizar la seguridad de los conductores y el personal en ruta. Cabe precisar que la implementación de un sistema de seguimiento y control para la programación de estos mantenimientos ha sido clave para alcanzar la reducción de costos y la promoción del uso eficiente de la flota.

Además, la gestión de la seguridad en Agrobanco ha requerido de la aplicación de principios de control y dirección de riesgos y seguridad integral. Estos involucran la protección física de los activos y personas. Cabe añadir que para garantizar la seguridad y monitoreo de los vehículos se requirió de la implementación de tecnologías como los sistemas de GPS, que permiten realizar un seguimiento constante de los vehículos en zonas rurales y remotas.

Dada las necesidades para la gestión de la seguridad en el banco, la coordinación entre divisiones ha sido esencial en el trabajo desempeñado como por ejemplo con la División de Logística, Seguridad y Finanzas, para asegurarnos de que se cumplan los procedimientos y se mantenga la operatividad de las oficinas.

CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

Descripción De La Problemática

Uno de los principales problemas que enfrenta Agrobanco con la gestión de su flota es el constante aumento de los costos operativos y el deterioro de los vehículos, lo que ha generado una mayor dependencia de mantenimientos correctivos. Esto no solo incrementa los costos, sino que también afecta la eficiencia del banco, especialmente en zonas rurales de difícil acceso.

Además, el uso constante de los vehículos en terrenos con condiciones geográficas y climáticas adversas acelera el desgaste de los componentes mecánicos. Este escenario genera la necesidad de implementar un sistema eficiente de gestión de flota que permita:

- **Reducir los costos operativos** asociados con el mantenimiento y el combustible.
- **Aumentar la disponibilidad de los vehículos** mediante un plan preventivo más riguroso.
- **Mejorar la seguridad** de los vehículos y del personal que los utiliza.

Actualmente, el banco enfrenta dificultades para mantener una flota operativa que garantice la cobertura eficiente de sus operaciones en zonas rurales, especialmente en las regiones más alejadas donde los mantenimientos correctivos no siempre son factibles debido a la falta de acceso a talleres especializados.

Teoría Sobre La Problemática

Gestión de flota vehicular: La gestión de flota implica el control de todos los aspectos relacionados con los vehículos que forman parte de una organización, desde su

adquisición hasta su mantenimiento, uso y eventual reemplazo. Los costos de una flota vehicular pueden representar hasta un 30% de los gastos operativos de una empresa, lo que hace imprescindible la optimización de su gestión para mejorar la eficiencia (Hill & O' Sullivan, 2021) (Smith, J.K. & Davis, M.T., 2021).

De acuerdo con Souza, J. C. y do Nascimento, P. (2018) para una gestión eficiente de flotas se debe considerar los siguientes aspectos:

1. **Mantenimiento preventivo:** Implementar un plan estructurado con revisiones periódicas para reducir el riesgo de averías.
2. **Monitoreo en tiempo real:** Usar tecnologías como GPS y sistemas telemáticos para saber dónde están los vehículos y optimizar las rutas, reduciendo el consumo de combustible.
3. **Control de costos:** Llevar un seguimiento constante de los costos de mantenimiento, combustible y seguros para tomar decisiones informadas sobre renovación o reparación de los vehículos (Taylor, P. & Wilson R., 2019)

Según un informe de McKinsey & Company, las empresas que usan tecnología avanzada para monitoreo y mantenimiento preventivo logran reducir sus costos de operación en un 15% (McKinsey & Company, 2020). También menciona que las flotas envejecidas enfrentan mayores desafíos para optimizar sus operaciones debido a las averías inesperadas.

Además, se ha identificado que la rotación oportuna de la flota permite evitar los costos excesivos derivados de la reparación de vehículos que ya han superado su vida útil. En el caso de Agrobanco, la mayor parte de la flota vehicular tiene más de 10 años

de antigüedad, lo que incrementa significativamente los costos por mantenimientos correctivos.

Tecnologías aplicadas a la gestión vehicular: El uso de sistemas de gestión de flotas, basados en tecnologías GPS y software de control, permite a las empresas monitorear en tiempo real el estado y la ubicación de cada vehículo. Esto, a su vez, facilita la planificación de rutas más eficientes, reduce el tiempo de inactividad de los vehículos, y contribuye a una gestión proactiva del mantenimiento, evitando la ocurrencia de fallos inesperados. En este sentido, empresas que han implementado estas tecnologías han reportado una reducción de hasta un 20% en costos de combustible y 25% en el tiempo de inactividad de sus vehículos.

Análisis De La Problemática

El análisis de la gestión vehicular en Agrobanco muestra una dependencia elevada de los mantenimientos correctivos. Esto no solo implica un mayor gasto en reparaciones, sino también una mayor tasa de indisponibilidad de los vehículos, afectando la productividad y continuidad operativa en zonas rurales. En la *Tabla 2* se observa el comportamiento de los costos de mantenimiento preventivos y correctivo, en el que se puede destacar que la inversión para los preventivos no supera a los costos correctivos, y esto se puede asociar al estado de conservación de las unidades y la frecuencia de uso. Cabe indicar que, en la *Figura 11* se refleja que por tipo de unidad es en el mantenimiento preventivo de las motocicletas en las que se realiza una mayor inversión respecto a los correctivos de estas unidades, todo lo contrario, sucede con las camionetas.

Tabla 2.

Mantenimiento de vehículos aprobados de diciembre 2023 a julio 2024

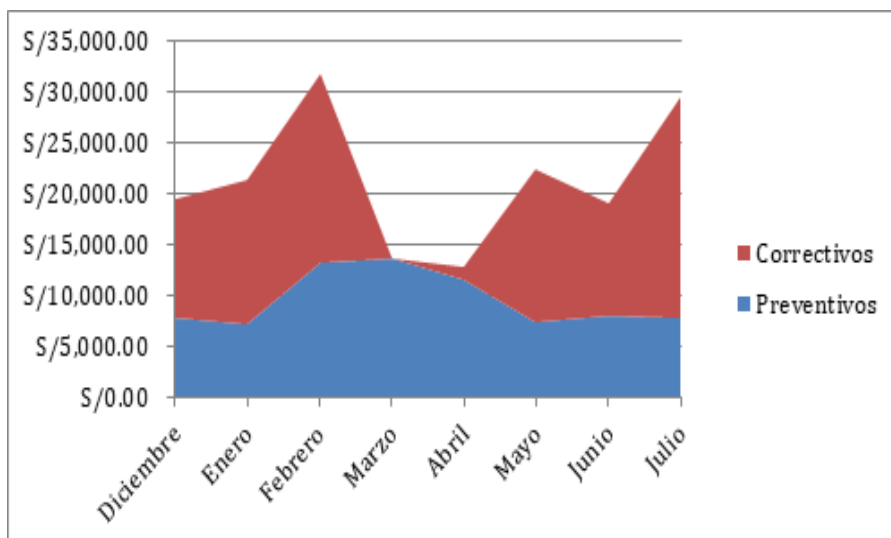
Mes	Prev. C (S/.)	%	Prev. M (S/.)	%	Cor. C (S/.)	%	Cor. M (S/.)	%
Dic	6,457.08	12.56	1,468.01	5.65	10,394.00	12.46	1,265.00	13.01
Ene	5,578.34	10.85	1,734.50	6.68	9,859.67	11.82	4,240.00	43.62
Feb	7,610.81	14.80	5,757.00	22.17	17,833.44	21.38	546.00	5.62
Mar	8,658.91	16.84	5,126.50	19.74	0.00	0.00	0.00	0.00
Abr	8,658.91	16.84	2,881.80	11.10	0.00	0.00	1,360.00	13.99
May	3,865.00	7.52	3,599.01	13.86	13,865.00	16.62	1,045.00	10.75
Jun	4,136.98	8.04	3,932.01	15.14	11,056.00	13.26	0.00	0.00
Jul	6,457.08	12.56	1,468.01	5.65	20,394.00	24.45	1,265.00	13.01
Total	51,423.11		25,966.84		83,402.11		9,721.00	

Nota: Prev. C: Mantenimientos preventivos de las camionetas, Prev. M: Mantenimientos preventivos de las motocicletas, Cor. C: Mantenimiento correctivo de las camionetas y Cor. M: Mantenimiento correctivo de las motocicletas.

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Agrobanco.

Figura 11.

Composición de los gastos por mantenimiento de la flota

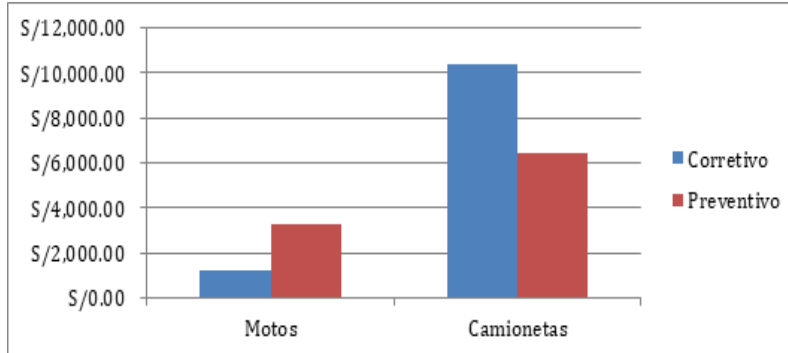


Nota: Representación gráfica de los mantenimientos preventivos y correctivos de las camionetas y motocicletas de diciembre del 2023 a junio del 2024.

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Agrobanco.

Figura 12.

Contraste de los gastos por mantenimientos preventivos y correctivos

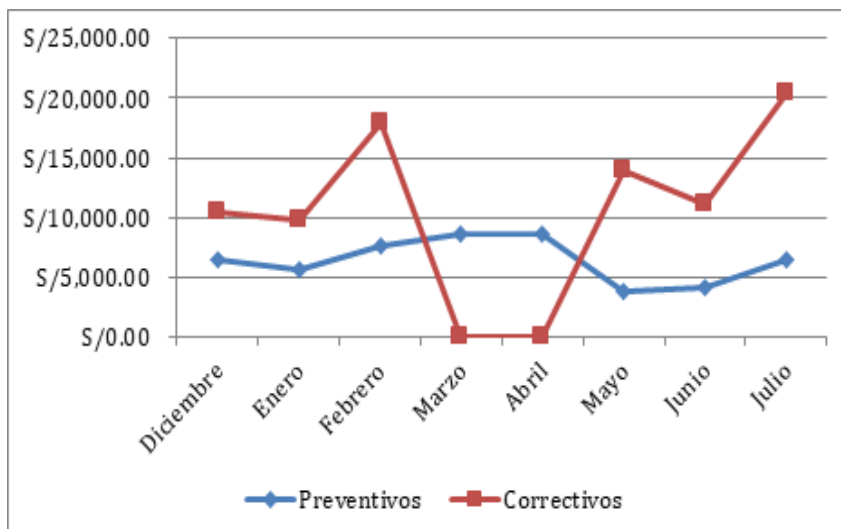


Nota: este análisis refleja que la falta de una estrategia adecuada para el reemplazo de vehículos a tiempo ha contribuido al incremento de los costos correctivos. Las camionetas de mayor antigüedad, que operan en terrenos difíciles, requieren reparaciones frecuentes y costosas, lo que afecta directamente la disponibilidad de los vehículos y la eficiencia del banco.

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Agrobanco.

Figura 13.

Gastos por mantenimientos de las camionetas

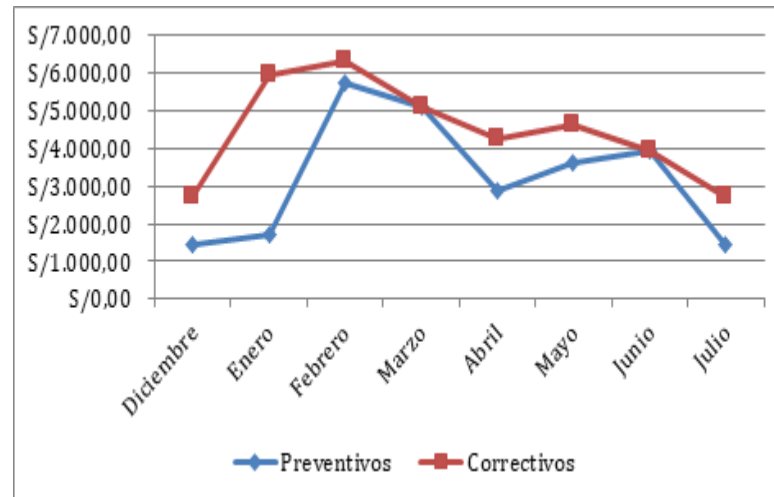


Nota: Representación gráfica del contraste entre los costos por concepto de mantenimientos preventivos y correctivos realizados a las camionetas en el periodo de estudio.

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Agrobanco.

Figura 14.

Gastos por mantenimientos de las motocicletas



Nota: Representación gráfica de contraste de los mantenimientos preventivos y correctivos realizados a las motocicletas de la flota de Agrobanco en el tiempo de estudio.

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Agrobanco.

Análisis Del Consumo De Combustible

Otro factor crítico en la problemática es el consumo de combustible, que representa uno de los principales gastos operativos del banco. A través de la implementación de tecnologías telemáticas, se podría mejorar el consumo mediante la optimización de rutas y la monitorización del comportamiento de conducción de los operadores.

La *Tabla 3* muestra el costo total de combustible por tipo de vehículo en Agrobanco durante el periodo de noviembre 2023 a junio de 2024. Esta evidencia el crecimiento progresivo del consumo de combustible para ambos tipos de unidad de la flota de Agrobanco, esto se puede asociar con el incremento de las oficinas que tuvo a lo largo del periodo, incrementando el alcance del banco y, por ende, las distancias

recorridas por las unidades necesarias para llegar a más clientes nuevos.

Tabla 3.

Costo del consumo de combustible según conformidades de noviembre 2023 a junio 2024

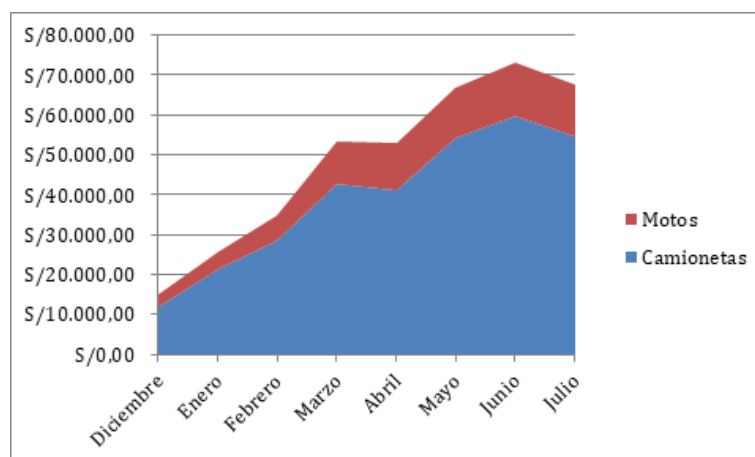
Meses	Camionetas	%	Motos	%	Total
Diciembre	S/11,772.39	3.75%	S/3,086.23	4.11%	S/14,858.62
Enero	S/21,406.63	6.81%	S/4,429.30	5.90%	S/25,835.93
Febrero	S/28,543.34	9.08%	S/6,462.24	8.60%	S/35,005.58
Marzo	S/42,795.64	13.61%	S/10,516.04	14.00%	S/53,311.68
Abril	S/41,232.84	13.12%	S/11,860.10	15.79%	S/53,092.94
Mayo	S/54,304.77	17.28%	S/12,555.90	16.72%	S/66,860.67
Junio	S/59,742.51	19.01%	S/13,232.07	17.62%	S/72,974.58
Julio	S/54,537.49	17.35%	S/12,958.93	17.26%	S/67,496.42
Total	S/314,335.61	100.00%	S/75,100.81	100.00%	S/389,436.42

Nota: La tabla representa los precios del combustible, combinando las distancias recorridas por los vehículos, impacta directamente en los costos operativos. Se espera que la implementación de estrategias de optimización de rutas reduzca estos costos en al menos un 10% a través de una mejor planificación y gestión de las unidades vehiculares.

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Agrobanco.

Figura 15.

Composición mensual de los gastos de combustible por tipo de unidad



Nota: Gastos correspondientes al mantenimiento de camionetas y motocicletas de Agrobanco, compuesto por los mantenimientos preventivos y correctivos de las unidades.

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Agrobanco.

Conclusión Del Análisis

La gestión actual de la flota vehicular en Agrobanco presenta serias ineficiencias relacionadas con el envejecimiento de los vehículos, la falta de un plan de renovación y el incremento en los costos de mantenimiento correctivo. Estos factores compromete la capacidad del banco para atender de manera eficiente a sus clientes en zonas rurales, generando costos adicionales y retrasos operativos.

Las alternativas para abordar esta problemática se centran en:

- Implementar un sistema de gestión de flota telemático que permita monitorear el estado y la ubicación de cada vehículo en tiempo real.
- Desarrollar un plan integral de mantenimiento preventivo más riguroso, que permita detectar y corregir fallas antes de que ocurran.
- Reemplazar de manera progresiva los vehículos más antiguos por unidades más modernas y eficientes en consumo de combustible y mantenimiento.

CAPÍTULO IV. PRINCIPALES CONTRIBUCIONES

Descripción De Alternativas De Solución

Durante la experiencia profesional en la División de Logística de Agrobanco se identificó oportunidades de mejora para optimizar la gestión de la flota y la eficiencia del banco. Una de las principales carencias era la falta de un sistema de gestión y control de flota estructurado, lo cual causaba retrasos, altos costos operativos y dificultaba tomar decisiones con datos precisos. Para resolver esto, se implementaron las siguientes mejoras:

1. **Optimización de formatos** para el control de uso, kilometraje y mantenimiento.
2. **Implementación de un sistema telemático** para el seguimiento en tiempo real de los vehículos, reduciendo tiempos de inactividad.
3. **Reorganización y categorización de la flota**, permitiendo una asignación más eficiente de los vehículos en las zonas adecuadas.
4. **Estandarización de los procedimientos de mantenimiento preventivo y correctivo**, que aseguran una mayor disponibilidad de la flota y reducen los tiempos muertos por fallos inesperados.

Evaluación De Alternativas De Solución

Optimización de bitácoras y formatos de registro: La gestión anterior carecía de un sistema robusto para el seguimiento y control del uso de los vehículos. La bitácora manual era ineficiente y difícil de consolidar en reportes útiles para la toma de decisiones. Por ello, se propuso un **nuevo formato de**

bitácoras electrónicas, que incluía:

- Registro diario de kilometraje: En esta sección se ubica las marcaciones del kilometraje inicial y el kilometraje al final del día.
- Historial de mantenimiento preventivo y correctivo: Esta sección registra las fechas en las que se realizaron los mantenimientos de la unidad, proveedor que brindó el servicio y el costo con IGV.
- Control de uso de combustible: Se registra la fecha de abastecimiento, el registro del odómetro y los galones abastecidos.
- Rutas y conductores asignados: Estas secciones incluyen la ubicación de los caseríos visitados y el nombre del conductor de la unidad en la fecha que se realizó la visita de campo.

Este formato permitió integrar los datos de cada vehículo en una base de datos centralizada, facilitando el acceso a información en tiempo real y permitiendo detectar patrones de uso que antes no eran visibles. Las bitácoras electrónicas se implementaron con éxito en todas las agencias del banco y son enviadas mensualmente para su consolidación en la sede central. La *Figura 16* muestra el nuevo formato de bitácora.

Figura 16.

Formato optimizado de bitácora electrónica de flota vehicular

CONTROL DE COMBUSTIBLE Y MANTENIMIENTO						
I. DATOS GENERALES			(Indicar el nombre la Oficina Regional)			
			PUERTO MALDONADO			
GERENTE RESPONSABLE DEL VEHICULO			RUBEN JEFRY ORDERIQUE SANTISTEBAN			
(en caso la oficina Regional tenga más de un vehículo, se deberá elaborar una			EQ K-052			
DONDE SE GUARDA EL VEHICULO			J.R. GONZALEZ PRADA N° 372			
(Indicar el mes al que corresponde el reporte)			Abr-24			
(Datos relacionados al Vehículo)						
FECHA	DESTINO (VISITAS REALIZADAS)	KILOMETRAJE		KM \$ RECOR.	CONDUCTOR DEL VEHICULO	OBSERVACIONES
		KM \$ INICIAL	KM \$ FINAL			
6/04/2024	Cientes bajo madre de dios, bello horizonte	240,835	240,922	87	RUBEN ORDERIQUE	NINGUNA
8/04/2024	Cientes de Villa Rodo y alrededores	240,922	241,149	227	RUBEN ORDERIQUE	NINGUNA
9/04/2024	Cientes sudadero y alrededores	241,149	241,215	66	RUBEN ORDERIQUE	NINGUNA
11/04/2024	Cientes enibera y alrededores	241,215	241,664	449	RUBEN ORDERIQUE	NINGUNA
13/04/2024	Cientes de movilla, alerta, villa rodo, san lorenzo	241,664	242,010	346	RUBEN ORDERIQUE	NINGUNA
18/04/2024	Cientes de Filadelfia y alrededores	242,010	242,133	123	RUBEN ORDERIQUE	NINGUNA
19/04/2024	Cientes de planchon y alrededores	242,133	242,331	198	FRANK HUARI	NINGUNA
20/04/2024	Cientes bajo madre de dios, bello horizonte	242,331	242,447	116	FRANK HUARI	NINGUNA
22/04/2024	Cientes de planchon, movilla y alrededores	242,447	242,586	139	RUBEN ORDERIQUE	NINGUNA
23/04/2024	Cientes de la zona de santa rosa, santa rita, Mazuko	242,586	242,956	370	RUBEN ORDERIQUE	Desperfecto del arrancador en Mazuko
24/04/2024	Cientes de planchon y alrededores	242,956	243,187	231	FRANK HUARI	NINGUNA
25/04/2024	Cientes de San Juan y alrededores	243,187	243,448	261	RUBEN ORDERIQUE	NINGUNA
30/04/2024	Cientes de Filadelfia y alrededores	243,448	243,590	102	RUBEN ORDERIQUE	NINGUNA
				2,715		
III. GASTOS DEL VEHICULO						
COMBUSTIBLE						
FECHA	PROVEEDOR	LECTURA DE ODOMETRO	MONTO TOTAL (en soles, incluido IGV)	GALONES ABASTECIDOS		
8/04/2024	Inversiones Corporativas Melqui S.A.C.F001-000015251	240,922	200.00	12.58		
11/04/2024	Serviventro Alegria J & L.S.A.C. FP01-00001995	241,215	146.00	9.93		
12/04/2024	Serviventro Alegria J & L.S.A.C. FP01-00002020	241,664	176.00	11.97		
19/04/2024	Grifo Puerto Rico S.R.L.F102-00018946	242,133	100.00	5.88		
22/04/2024	Serviventro Alegria J & L.S.A.C. FP01-00002223	242,447	250.00	16.67		
24/04/2024	Inversiones Corporativas Melqui S.A.C.F001-000015369	242,956	100.00	5.85		
25/04/2024	Corporacion Grifera S.A.C. F003-0025156	243,187	50.00	3.04		
30/04/2024	Corporacion Grifera S.A.C. F001-0031340	243,448	50.00	3.04		
30/04/2024	Corporacion Grifera S.A.C. F003-0025208	243,538	20.00	1.22		
			1,092.00	70.2		
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES						
FECHA	DETALLE DE REPARACION	PROVEEDOR	MONTO TOTAL (en soles, incluido IGV)			
28/11/2023	Mantenimiento general, cambio de fluidos, pastillas de frenos, revision de sistema electrico, etc	california motors	1,070.00	227,785 Mantenimiento 28-11-2023		
27/01/2024	Mantenimiento general, cambio de rodaje, buje eq., pastillas de frenos, etc	california motors	1,360.00	234,092 Mantenimiento 27-01-2024		
3/04/2024	Cambio de bomba de agua, plato de embrague, sondas de radiador	california motors	2,170.00			
18/04/2024	Cambio de cremallera de direccion	california motors	1,280.00			
23/04/2024	Reparacion de emergencia por desperfecto del arrancador	Electricidad y Automatiz H&Y	220.00			
			6,100.00			

Nota: Formato de actividad la unidad vehicular de la agencia de Puerto Maldonado.

Fuente: Base de datos de Agrobanco.

Implementación de un sistema telemático: Una de las soluciones más innovadoras fue la incorporación de tecnologías GPS y telemetría en los vehículos de Agrobanco. Esto permitió realizar un seguimiento en tiempo real de cada unidad vehicular, brindando datos cruciales sobre la ubicación, velocidad, tiempo de inactividad, y estado mecánico (Anexo N°2). A través de

este sistema, se lograron varios beneficios:

- **Optimización de rutas:** Se redujeron los tiempos de viaje y los costos de combustible, ya que el sistema proporcionaba rutas más eficientes.
- **Seguridad vehicular:** Al tener acceso en tiempo real a la ubicación de cada vehículo, se mejoró la seguridad del personal y de los activos.
- **Monitoreo de rendimiento:** El sistema generó alertas sobre el rendimiento del vehículo y la necesidad de mantenimiento, permitiendo programar mantenimientos antes de que ocurrieran fallos críticos.

Reorganización y categorización de la flota vehicular: Antes de la implementación del nuevo sistema, los vehículos de Agrobanco no estaban asignados de acuerdo con las necesidades geográficas o a los requisitos de operación. Esto generaba un uso inadecuado de los recursos, con vehículos no aptos para ciertos terrenos. La reorganización de la flota incluyó:

- **Clasificación de vehículos** por tipo, antigüedad y estado mecánico.
- **Asignación según las características geográficas** (Sierra, Selva, Costa), teniendo en cuenta las características de los terrenos.
- **Creación de un plan de rotación** de vehículos, asegurando que las unidades con mayor desgaste en zonas agrestes se reemplacen a tiempo.

Esto ayudó a usar la flota de forma eficaz y eficiente, mejorando el rendimiento y reduciendo los costos relacionados con el desgaste en terrenos difíciles.

Implementación De Alternativa Seleccionada: Actividades Y

Procedimientos

La implementación de este proyecto se realizó en fases para evitar

interrupciones en las operaciones del banco. Los principales pasos fueron:

1. **Fase de diagnóstico:** Se analizó a fondo el estado de la flota, los costos de mantenimiento, consumo de combustible y frecuencia de reparaciones.
2. **Fase de desarrollo:** Se diseñaron nuevos formatos de bitácoras electrónicas y se planificó la instalación de GPS en los vehículos. Además, se capacitó al personal de logística y de las agencias regionales sobre el uso del nuevo sistema.
3. **Fase de implementación:** Se instalaron dispositivos telemáticos en toda la flota y se distribuyeron las bitácoras electrónicas en todas las oficinas. También se creó un centro de control que monitorea en tiempo real el estado de cada unidad y genera reportes semanales sobre su desempeño y necesidades de mantenimiento.
4. **Fase de consolidación y seguimiento:** El nuevo sistema de gestión de flota entró en operaciones en la totalidad de su capacidad en el segundo trimestre de 2024. Desde entonces, se han registrado mejoras significativas en el control de los costos operativos, la reducción de tiempos de inactividad, y la seguridad de las operaciones.

Los resultados de la implementación del sistema de flota fueron medidos de acuerdo con la inoperatividad de las unidades, establecido por medio de la *Ecuación 1*.

Ecuación 1.

Unidades inoperativas.

$$\frac{UI}{TU} \times 100\%$$

Donde:

UI: Unidades inoperativas

TU: Total de unidades

Tabla 4.

Resultados de la Implementación del Sistema de Gestión de Flota (2024)

Indicador	Descripción	Antes de la Implementación	Después de la Implementación
Inoperatividad	Representación porcentual de las unidades inoperativas en el periodo de estudio.	15%	7%
Frecuencia de mantenimientos correctivos	Número de mantenimientos correctivos por trimestre	2	1
Frecuencia de mantenimientos preventivos	Número de mantenimientos preventivos por trimestre	0.5	2

Nota: Indicadores de seguimiento de la inoperatividad de las unidades y los mantenimientos preventivos y correctivos por unidad.

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Agrobanco.

4. Costo de Implementación

La implementación de este sistema tuvo un costo inicial, que fue recuperado a través de la reducción en los costos operativos. Los principales costos incluyeron:

- **Adquisición e instalación de dispositivos GPS** en cada uno de los vehículos: S/ 80,000 anuales.
- **Desarrollo y capacitación** en el uso de las bitácoras electrónicas: S/ 9,000.
- **Costos de software y mantenimiento del sistema telemático:** S/ 20,000 anuales.

Sin embargo, la optimización lograda permitió una recuperación de la inversión en poco más de un año a través de la reducción de los costos de mantenimiento correctivo y la eficiencia en el uso de combustible. La *Tabla 5* muestra el análisis del costo-beneficio de la implementación.

Tabla 5.

Análisis de Costo-Beneficio del Sistema de Gestión de Flota

Costo Inicial (S/)	Ahorro Anual (S/)	Tiempo de Recuperación (años)
130,000	109,000	< 2 años

Nota: Costo de la implementación del proyecto y su retorno.

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Agrobanco.

Evaluación De Factibilidad De La Implementación

La evaluación de la factibilidad del proyecto demuestra que la implementación fue altamente viable tanto desde un punto de vista técnico como financiero. La integración de los dispositivos telemáticos y la optimización de las bitácoras electrónicas no solo mejoraron la eficiencia operativa, sino que también proporcionaron

un retorno de la inversión en un periodo menor a dos años según el indicador proyectado.

Además, el nuevo sistema ha fortalecido el control de la flota vehicular, lo que ha permitido mejorar la planificación logística y reducir los costos operativos, asegurando una mejor distribución de estos recursos a nivel nacional. El éxito del proyecto abre la posibilidad de replicar estas mejoras en otras áreas de la institución, como la gestión de activos fijos y otros recursos operativos.

Con estas contribuciones, la gestión de flota vehicular en Agrobanco ha alcanzado un nivel óptimo de eficiencia y control, asegurando la continuidad del negocio y mejorando significativamente la calidad del servicio brindado a sus clientes.

REFERENCIAS




- Agraria.pe (2014). *Negocios: AGROBANCO PONE EN SERVICIO, CENTRO DE ATENCIÓN FLOTANTE EN EL RÍO AMAZONAS*. Obtenido de Agencia Agraria de Noticias: <https://agraria.pe/noticias/agrobanco-pone-en-servicio-centro-de-atencion-flotante-en-e-7388>
- Agrobanco. (2022). *Nosotros: Organigrama*. Obtenido de Agrobanco: <https://www.agrobanco.com.pe/nosotros/estructura-organizacional/>
- Agrobanco. (2023). *Notas de prensa y comunicados*. Obtenido de Agrobanco: <https://www.agrobanco.com.pe/prensa/notas/agrobanco-otorga-mas-de-s-1700-millones-en-creditos-a-pequenos-productores-agropecuarios-en-campana-2022-2023/>
- Agrobanco. (2024). *Misión, visión y objetivos de Agrobanco*. <https://www.agrobanco.com.pe/nosotros/>
- Hill, A., & O'Sullivan, E. (2021). *Telematics and vehicle monitoring systems*. CRC Press.
- McKinsey & Company. (2020). *Maximizing fleet efficiency: Reducing costs through preventive maintenance*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/maximizing-fleet-efficiency>
- Reátegui, W. (2019). *Seguro Agrícola Banco Agropecuario*. Obtenido de SlideServe: <https://www.slideserve.com/benjamin-bates/seguro-agricola-banco-agropecuario-powerpoint-ppt-presentation>
- Smith, J. K., & Davis, M. T. (2021). Cost-benefit analysis of preventive and Corrective maintenance in fleet management. *Journal of Operations and Maintenance Management*, 27(2), 113-128.

Souza, J. C., & do Nascimento, P. (2018). Impact of preventive maintenance on fleet availability: A case study in public transportation. *Journal of Transport and Land Use*, 11(1), 131-146.

Taylor, P., & Wilson, R. (2019). Fuel efficiency in fleet management: Route optimization and driver behavior. *Journal of Sustainable Transportation*, 24(1), 64-82.

ANEXOS

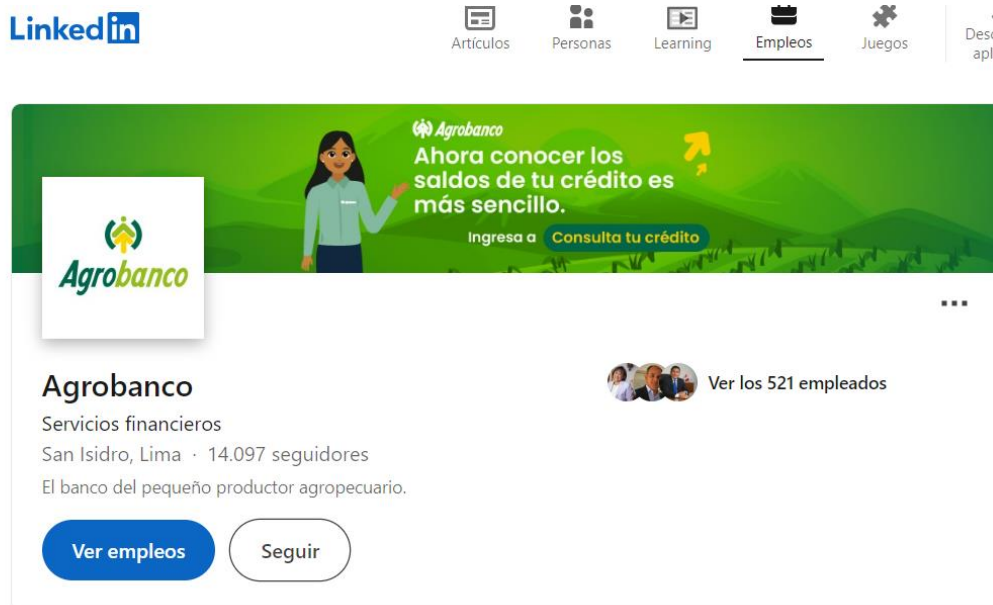
ANEXO N° 1. Carta de autorización de uso de información de empresa para el Informe de Suficiencia Profesional.

<p>CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA PARA EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN, TESIS O INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL</p>		
<p>Yo <u>Diana Caballero Espinoza</u></p>		
<p>identificado con DNI o CE N° <u>41508217</u> como representante legal de la empresa /</p>		
<p>Institución: <u>BANCO AGROPECUARIO</u></p>		
<p>con R.U.C. N° <u>20504565794</u></p>		
<p>ubicada en la ciudad de <u>LIMA</u>. Otorgo la AUTORIZACIÓN de uso de información a:</p>		
<p>1) <u>Jorge Luis Benilla Gonzales</u>, con DNI/CE <u>62202663</u></p>		
<p>2) _____, con DNI/CE _____</p>		
<p>Egresado/s de la (<input checked="" type="checkbox"/>) Carrera profesional o () Programa de Posgrado de <u>Administración</u></p>		
<p>para que utilice la siguiente información de la empresa: <u>Su Experiencia y trabajo</u></p>		
<p><u>Realizado en la Gestión y Control de Flota vehicular</u></p>		
<p><u>en Agrobanco</u></p>		
<p>con la finalidad de que pueda desarrollar su () Trabajo de Investigación, () Tesis o (<input checked="" type="checkbox"/>) Trabajo de suficiencia profesional para optar al grado de () Bachiller, (<input checked="" type="checkbox"/>) Título Profesional () Maestro, () Doctor.</p>		
<p>Autorizamos expresamente el uso de la información con fines académicos, incluyendo su publicación en el repositorio de la Universidad Privada del Norte contribuyendo a la comunidad educativa y sociedad en su conjunto.</p>		
<p>Indicar si el representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada:</p>		
<p>() Mantener en RESERVA el nombre o cualquier distintivo de la empresa.</p>		
<p>(<input checked="" type="checkbox"/>) Autorizo mencionar el nombre y cualquier distintivo de la empresa.</p>		
<p>  Diana Caballero Espinoza Jefe de Remuneraciones y Administración de Personal </p>		<p>Lima 4 de Junio 2024 Lugar y fecha de emisión</p>
<p>Firma del Representante Legal o Autoridad DNI o CE: <u>41508217</u> N° de celular de contacto: <u>937 434 481</u></p>		
<p>El Egresado/Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son verídicos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Egresado será sometido al procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.</p>		
<p>  Firma del egresado (1) DNI: <u>62202663</u> </p>		
<p>CÓDIGO DE DOCUMENTO FECHA DE VIGENCIA</p>	<p>CDR-F-REC-VAC-05.04 14/12/2023</p>	<p>NÚMERO VERSIÓN 09 PÁGINA Página 1 de 1</p>

ANEXO N° 3. Centro de control de seguridad Agrobanco.



ANEXO N° 4. Imagen corporativa web y redes sociales.



Sobre nosotros

Somos una entidad de desarrollo promotora de la agricultura familiar, y la asociatividad e inclusión financiera del pequeño productor agropecuario.

ANEXO N° 5. Portal de Agrobanco.

